

**„Global Players“ über die Schultern geschaut:
Richtige Ziele richtig setzen und Höchstleistungen
erreichen.**

**Lunchvortrag des KMU Gewerbevereins Laufental
30. Oktober 2007**

Dieter Wissler, Unternehmensberater
PraxisInstitut Dr. Wissler, 4223 Blauen
www.praxisinstitut.ch

Copyright Praxisinstitut Dr.
Wissler, CH-4223 Blauen

Curriculum Dr. Dieter Wissler

Selbständiger Unternehmensberater

Kernbereiche: Zielsetzungsprozesse, Führung & Zusammenarbeit, Kommunikation

CH-4223 Blauen, Blattenweg 15, Tel. 061.766.93.33

dieter.wissler@praxisinstitut.ch - www.praxisinstitut.ch

Stationen der beruflichen Laufbahn

Mitglied der Erweiterten Konzernleitung, Novartis AG

Leiter der Unternehmenskommunikation, Novartis International AG

Präsident und Geschäftsleiter, Novartis Deutschland GmbH

Mitglied der Divisionsleitung Agro, Ciba-Geigy AG

Verschiedene Führungspositionen in der Division Agro, Ciba-Geigy AG

Leiter Marktforschung, Leiter Verkauf, Leiter Product-Management, Leiter Marketing,
Divisionsleiter Iran, Leiter Region Afrika und Naher/Mittlerer Osten,
Leiter Globales Saatgut-Geschäft, Leiter Globaler Geschäftsbereich Weed-Control.

Studium der Agrarwissenschaften; Doktorat in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

„Global Players“ über die Schultern geschaut: Richtige Ziele richtig setzen und Höchstleistungen erreichen.

Der Vortrag im Überblick:

- **Von der Schwierigkeit, richtige Ziele zu setzen!**
- **Anreizsysteme erhöhen die betriebliche Wertschöpfung!**
- **Von der Kunst, Ziele richtig zu setzen!**
- **Wie läuft ein professioneller Zielsetzungsprozess ab?**
- **Wie werden Jahresziele bewertet und Leistungslöhne bestimmt?**
- **Grundregeln für professionelle Zielsetzungsprozesse!**

Von der Schwierigkeit richtige Ziele zu setzen!

ALPHA-Umfragen der SonntagsZeitung (19.11.2006/12.08.2007)

„Wie präzise sind die Kriterien für Ihre Mitarbeiterbeurteilung?“

13 % - sehr präzise, klar messbar

25 % - präzise, **mehr oder weniger messbar**

50 % - **wenig präzise, nicht messbar, absolut schwammig**

12 % - **keine Kriterien vorhanden**

„Können Sie nach klar definierten Zielvorgaben arbeiten?“

49 % - ja, Ziele sind klar

41 % - **bedingt, Ziele sind oft unklar**

10 % - **nein, Ziele sind unklar**

Warum Zielsetzungen scheitern: Elementare Fehler auf strategischer und Führungsebene!

Harvard Business:

„Mangelnde Verknüpfung zwischen Planung und Umsetzung“

- **95 % der Mitarbeitenden kennen oder verstehen die Strategie ihres Unternehmens nicht.**
- **Leistungsziele der Angestellten sind nicht auf übergeordnete Unternehmensstrategien ausgerichtet und/oder unklar.**

Gallup Institute:

„Ungenügendes Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“

- **78 % der Schweizer Berufstätigen fühlen sich unterbeschäftigt.**
- **69 % sind nicht engagiert, 15 % sogar aktiv unengagiert.**
- **Nur 16 % bezeichnen sich als echt engagiert.**

Erfolgsbeteiligung und Leistungslohn haben in der Schweiz positives Image!

27 % werden an Unternehmenserfolg beteiligt, davon:

84 % : Motivationssteigerung und bessere Leistung

79 % : Ausgeprägteres unternehmerisches Verhalten

75 % : Bessere Rekrutierungschancen der Firma

22 % erhalten leistungsabhängigen Lohn, davon:

74 % : Leistungslohn ist gerecht

66 % : Leistungslohn spornt zu mehr Leistung an

56 % : Mit leistungsabhängiger Entlohnung zufrieden

Quelle: Repräsentative Umfrage zu Lohn und Arbeit in der Schweiz, 2002
Institut für Interdisziplinäre Wirtschafts- und Sozialforschung der Fachhochschule
Nordwestschweiz.

Wirkung materieller Anreizsysteme auf betriebliche Leistung durch empirische Studien belegt:

Kriterien	Betriebe <u>mit</u> Mitarbeiter- Beteiligung	Betriebe <u>ohne</u> Mitarbeiter- Beteiligung
Wertschöpfung pro Mitarbeitendem	64'000 €	40'600 €
Produkt- und/oder Prozessinnovation	57 %	21 %
Einführung völlig neuartiger Produkte	26 %	3 %
Anstieg der Beschäftigung	39 %	11 %

Quellen: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 2001
 Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, Tübingen, 2002/2005

Warum in Betrieben mit Leistungsvergütung die Produktivität steigt:

Als „Antrieb“ wird nicht primär das zusätzliche Einkommen vermutet, sondern die wiederholten Mitarbeitergespräche im Verlaufe des Zielsetzungsprozesses. Diese geben den Beschäftigten Rückmeldungen zu ihrer persönlichen Leistung. Feedback wird als Ausdruck der Wertschätzung durch Vorgesetzte wahrgenommen! Dadurch steigen das Selbstwertgefühl und die Motivation der Angestellten.

Somit kommt auf individueller Ebene folgender Prozess in Gang:

Höhere Motivation > stärkere Identifikation mit dem Unternehmen > höhere Leistungsbereitschaft > zielorientiertes Handeln.

Im Unternehmen führt höhere Motivation der Beschäftigten zu:

Weniger Fehlzeiten > geringerer Mitarbeiterfluktuation > besserem betrieblichen Informationsfluss > ausgeprägterem Qualitätsbewusstsein > **höherer Produktivität.**

Quellen: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, 2001 / Lehrstuhl für Human Resource Management, Universität Zürich, 2006

Copyright Praxisinstitut Dr.
Wissler, CH-4223 Blauen

Von der Kunst, richtige Ziele richtig zu setzen!

> **Angestellte Schweiz, stärkste eidgenössische Angestelltenorganisation, Medienmitteilung, Juni 2007**

73 % der Mitglieder sind der Ansicht, dass ihre Leistung nicht objektiv gemessen werden kann.

„Daraus ergibt sich klarer Handlungsbedarf für die angeschlossenen Unternehmen, weil moderne Systeme es erlauben, messbare und überprüfbare Ziele zu formulieren“ – so Angestellte Schweiz!

> **MYTAR ist ein solches Zielsetzungssystem jüngster Generation.**

Es baut auf langjähriger betrieblicher Praxis auf und erlaubt, nicht nur messbare und überprüfbare Zielsetzungen zu formulieren, sondern diese auch einfach zu bewerten.

Die Software ist für Mitarbeitende und Vorgesetzte einfach zu handhaben. Programmteile für quantitative Leistungs- und qualitative Verhaltensziele sind ebenso selbstverständlich wie Selbst- und Vorgesetzten-Beurteilung.

Zum Einstieg in den eigentlichen Zielsetzungsprozess - Streitgespräch an der Strategiesitzung einer Geschäftsleitung:

Leiter Verkauf:

„Am Markt wird heute über den Preis verkauft! Was nützen uns da die teuren Spitzenprodukte, die unsere Techniker planen! Wir brauchen dringend kostengünstige Weiterentwicklungen unserer heutigen Modelle!“



Leiter Technik:

„Mit unserer innovativen Technologie können wir in wenigen Jahren lukrative, neue Märkte erobern. Wir haben nicht die Kapazität, uns um die Pflege der heutigen Produkte und um Neuheiten gleichzeitig zu kümmern!“

Für welche Strategie soll sich die Geschäftsleitung entscheiden?

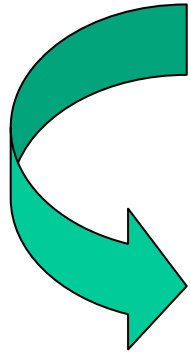
- Die Weiterentwicklung der Billigvariante des Verkaufsleiters ?
- Das innovative Spitzenmodell des Leiters der Technik?

Die Frage kann nur beantwortet werden, wenn die Kernkompetenzen des Unternehmens bekannt sind:

Für die „Billigvariante“ im grossen, aber marginextensiven Massenmarkt würden niedrige Stückkosten der Produktion, für das „Spitzenmodell“ im gewinnträchtigen Spezialitäten-Geschäft eine hohe Innovationskraft der Technik sprechen.

1. Schritt im Zielsetzungsprozess: Richtige Ziele setzen!

Kernkompetenzen des Unternehmens bestimmen:

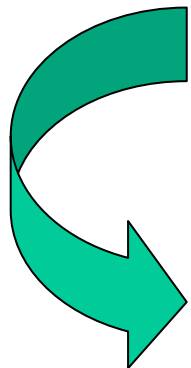


Auf welchen Gebieten sind wir besonders stark? Was zeichnet uns in wichtigen Markt- und Kundenleistungen aus? Was differenziert uns von der Konkurrenz? Worin bestehen unsere Wettbewerbsvorteile?

B
E
I
S
P
I
E
L
E

- **Innovation (Forschung und Entwicklung)**
- **Produktivität (Produktion und Fertigung)**
- **Schlagkraft im Markt (Marketing und Distribution/Logistik)**
- **Management (Planung/Finanzen und Firmenimage)**

Erfolgsfaktoren des Unternehmens ableiten:



Welche betrieblichen Faktoren beeinflussen den Gewinn unseres Unternehmens direkt, massgeblich und auf längere Sicht?

B
E
I
S
P
I
E
L
E

- **Steigerung der Marktanteile und Umsatzwachstum?**
- **Kostenführerschaft in Produktion und Fertigung?**
- **Innovative, neuartige Produkte/Problemlösungen?**
- **Effizienzsteigerung durch schlanke Organisation?**
- **Aufbau und Förderung einer Leistungskultur?**

Nächster Schritt: Die richtigen Ziele richtig setzen!

Nach der Bestimmung von Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren:

**Lang- und mittelfristige strategische Unternehmensziele festlegen,
Mittel- und kurzfristige operative Abteilungsziele ableiten,
Persönliche Jahresziele der Mitarbeitenden danach ausrichten.**

Erfolgsregeln zur Festlegung der persönlichen Jahresziele:

- Auf wichtigste Erfolgsfaktoren der Abteilung konzentrieren,
- Quantitative Leistungs- und qualitative Verhaltensziele festlegen,
- Ziele müssen messbar, klar formuliert und zeitlich terminiert sein,
- Ziele müssen ambitiös, realistisch und widerspruchsfrei sein,
- Ziele müssen durch den Leistungserbringer beeinflussbar sein.

SMART Regel: Short - Measurable - Achievable - Realistic - Terminated

Zeitlicher Ablauf Zielvereinbarung und Zielbeurteilung:

Jahresbeginn: Schriftliche Vereinbarung der Jahresziele, der Messgrößen und der Kontrolltermine für jedes einzelne Ziel.

Vorschläge Mitarbeiter an Vorgesetzten – dann Mitarbeitergespräch: Vorgesetzter genehmigt, ergänzt oder verwirft – dann verbindliche Zielvereinbarung.

Jahresmitte: Leistungsbeurteilung als Standortbestimmung.

Selbstbeurteilung Mitarbeiter an Vorgesetzten – Vorgesetzter beurteilt aus eigener Sicht – dann Mitarbeitergespräch über (Teil-)Ergebnisse sowie allfälliger Zusatzmassnahmen zur Sicherstellung der vereinbarten Jahresziele.

Jahresende: Gesamtbeurteilung (oft im Januar/Februar des Folgejahres, wenn alle relevanten Finanzdaten vorliegen).

Selbstbeurteilung Mitarbeiter an Vorgesetzten – Vorgesetzter beurteilt aus eigener Sicht - dann Mitarbeitergespräch über Erreichung einzelner Ziele und Gesamtleistung. Abhängig von der Gesamtbeurteilung: Festlegung des Incentive durch Vorgesetzten. Bestätigung des Incentive durch nächsthöheren Vorgesetzten.

Organisatorische Rahmenbedingungen müssen über das ganze Unternehmen hinweg einheitlich sein!

Grundsätzlich ist mit allen Mitarbeitenden ein Leistungslohn zu vereinbaren (Incentive), für GAV-Mitarbeitende in der Regel als Gruppen-Incentive.

Der Anteil des Incentives am gesamten Jahreslohn ist in Abhängigkeit von der hierarchischen Stellung der Mitarbeitenden festzulegen.

Beispiel Grossunternehmen:

GAV-Mitarbeitende	bis zu	5 % der Jahres-Gesamtvergütung
Sachbearbeiter	bis zu	15 % der Jahres-Gesamtvergütung
Unteres Management	bis zu	30 % der Jahres-Gesamtvergütung
Oberes Management	bis zu	50 % der Jahres-Gesamtvergütung
Top-Management	bis zu	80 % der Jahres-Gesamtvergütung

Beispiel kleines, mittleres Unternehmen:

GAV-Mitarbeitende	bis zu	5 % der Jahres-Gesamtvergütung
Sachbearbeiter	bis zu	10 % der Jahres-Gesamtvergütung
Kadermitarbeiter	bis zu	30 % der Jahres-Gesamtvergütung

Wie erfolgt die Bewertung der Jahresziele?

Für die Bewertung der Jahresziele und die Bemessung der Höhe des Incentives sind ausschliesslich die Ergebnisse der Gesamtbeurteilung nach Abschluss der Leistungsperiode massgeblich.

Die Bewertung der Ergebnisse erfolgt in drei Leistungsstufen und in Verbindung mit einem Bonus-Malus-System (Werte sind praxisübliche Beispiele).

Bewertungsstufen für die Zielerreichung:	Bewertung, wenn Grad der Zielerreichung bei ca.	Bonuskurve neigt stärker nach oben als Maluskurve nach unten. Aber Sockel!
übertroffen (3)	über 115 %	Top = 200 % Incentive
erreicht (2)	95 bis 115 %	Gute Leistung = 100 % Incentive
teilweise erreicht (1)	unter 95 %	Flop = 30 % Incentive

Herzstück der Leistungsvereinbarung: Die Incentive-Matrix

Die Höhe des Incentives richtet sich nach dem Grad der Erfüllung aller Jahresziele (Arithmetischer Durchschnitt aller Einzelbewertungen). Werden alle quantitativen und qualitativen Ziele erreicht, gelangen 100 % des Incentives zur Auszahlung. Aber: Quantitative Ziele werden höher gewichtet als qualitative Ziele!

Quantitative Ziele übertroffen	Incentive = 80 Prozent	Incentive = 150 Prozent	<u>Top!</u> Incentive = 200 Prozent
Quantitative Ziele erreicht	Incentive = 50 Prozent	<u>Gute Leistung!</u> Incentive = 100 Prozent	Incentive = 130 Prozent
Quantitative Ziele teilweise erreicht	<u>Flop!</u> Incentive = 30 Prozent	Incentive = 40 Prozent	Incentive = 50 Prozent
Die angegebenen Incentive-Werte sind Beispiele!	Qualitative Ziele teilweise erreicht	Qualitative Ziele erreicht	Qualitative Ziele übertroffen

Beispiel zur Bestimmung des Leistungslohnes:

Ein Kadermitglied erhält als garantierten Jahreslohn 120'000 Fr und zusätzlich einen leistungsabhängigen Incentive von **50'000 Fr**:

Somit Gesamteinkommen bei Erreichung aller Jahresziele 170'000 Franken.

Quantitative Ziele übertroffen 3	Gesamtleistung beurteilt mit 3.1 Incentive 80 % <u>40.000 Fr</u>	Gesamtleistung beurteilt mit 3.2 Incentive 150 % <u>75.000 Fr</u>	Gesamtleistung beurteilt mit 3.3 Incentive 200 % <u>100.000 Fr</u>
Quantitative Ziele erreicht 2	Gesamtleistung beurteilt mit 2.1 Incentive 50 % <u>25.000 Fr</u>	Gesamtleistung beurteilt mit 2.2 Incentive 100 % <u>50.000 Fr</u>	Gesamtleistung beurteilt mit 2.3 Incentive 130 % <u>65.000 Fr</u>
Quantitative Ziele teilweise erreicht 1	Gesamtleistung beurteilt mit 1.1 Incentive 30 % <u>15.000 Fr</u>	Gesamtleistung beurteilt mit 1.2 Incentive 40 % <u>20.000 Fr</u>	Gesamtleistung beurteilt mit 1.3 Incentive 50 % <u>25.000 Fr</u>
	Qualitative Ziele teilweise erreicht 1	Qualitative Ziele erreicht 2	Qualitative Ziele übertroffen 3

Jahreseinkommen: **Top = 220'000 Fr** - Gute Leistung = 170'000 Fr - **Flop = 135'000 Fr**

Grundregeln für professionelle Zielsetzungsprozesse!

- 1. Unternehmensziele auf den besonderen Stärken der Firma aufbauen. Die für den Wettbewerb entscheidenden Erfolgsfaktoren ableiten.**
- 2. Erfolgsfaktoren für alle Abteilungen zu Leitgrössen der strategischen Zielsetzung und der operativen Leistungsvorgaben machen.**
- 3. Leistungsziele aller Mitarbeitenden konsequent auf die Erfolgsfaktoren der Firma ausrichten und widerspruchsfrei miteinander verknüpfen.**
- 4. Zielsetzungssysteme als zentrale Führungsprozesse einführen und mit leistungsabhängiger Entlohnung aller Mitarbeitenden koppeln.**
- 5. Höhe der Incentives müssen in sinnvollem Verhältnis zum Gesamteinkommen der Mitarbeitenden stehen, aber anspornend wirken.**
- 6. Auf wichtigste Ziele konzentrieren. Quantitative Leistungsziele und qualitative Verhaltensziele gemäss „SMART-Regel“ setzen.**
- 7. Faire, aber konsequente Mitarbeiterbeurteilung! Leistungskultur durch offene Kommunikation und mitarbeiternahe Information fördern!**